

KONSEP MUTU DAN *TOTAL QUALITY MANAJEMENT* (TQM) DALAM DUNIA PENDIDIKAN

Asmuni

Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Abstract

Recently, educational world is so striking because the government has been been doing and focusing on some efforts to build the concept of educational quality. One of the steps is a curriculum renewal in 2013. Although the 2013 curriculum has similar substance as the previous curriculum, one difference only lies on the method, namely Thematic Method. However, the curricullum cannot be separated from the quality of education itself that needs to be considered carefully, and great confidence arises when a new policy with extraordinary vision to 2025 that is to establish "smart and competitive Indonesian pupil (Perfect/ generous human being)". Although, like it or not if we analyze together that education in Indonesia, especially regarding to the quality, it can be said that it is much weaker compared to other countries in Southeast Asia such as Malaysia, Singapore, and Thailand. Therefore, the solution is to improve the quality of culture, and it is supposed to be a priority for the nation's education today.

Of course, the whole matter cannot be separated from the Total Quality Management (TQM), which is the chief of the concept of quality. Eventhough at the beginning TQM itself was used by the company or business sector but today has grown up and spread to the world of education. It is because basically, the management system between the company and the management of the education system is relatively the same, especially related to the primary goal of TQM that is to give priority to customer satisfaction and quality compared to other things. Thus, the quality of education is a key sector for TQM concepts to develop an institution variously, creatively and innovatively.

Keywords: *Educational Quality, Total Quality Management (TQM)*

A. Pendahuluan

Masalah mutu pendidikan merupakan salah satu isu sentral dalam pendidikan nasional, terutama berkaitan dengan rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, terutama pada pendidikan dasar dan menengah. Menyadari hal tersebut, pemerintah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan mutu kompetensi guru, pengadaan buku dan media pembelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Meskipun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan mengindikasikan bahwa berbagai upaya tersebut belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih sangat memprihatinkan. Kondisi tersebut diperparah lagi oleh krisis ekonomi yang berkepanjangan, yang telah berkembang menjadi krisis multidimensional, dan telah memperburuk berbagai bidang kehidupan termasuk menurunnya mutu pendidikan (Mulyasa, 2011).

Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menggariskan bahwa pendidikan dilaksanakan melalui satu sistem pendidikan nasional yang mengusahakan tercapainya suatu pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia. Implikasi dari berlakunya undang-undang ini diantaranya adalah perlu adanya suatu standar mutu pendidikan yang bersifat nasional. Di antara upaya menentukan standar secara nasional adalah adanya standar nasional pendidikan (PP.No.19 tentang standar pendidikan nasional) untuk berbagai jenis dan jenjang pendidikan.

Untuk menindak lanjuti dari konsep dan aturan yang telah diberlakukan oleh pemerintah terkait pendidikan yang bermutu, maka dibutuhkan intensitas lembaga dan *stakeholder* yang menjunjung tinggi nilai-nilai mutu di segala aspek khususnya bidang pendidikan. Sehingga mutu pendidikan yang diharapkan akan tercapai secara maksimal.

Awal mula kata “mutu” ini dipakai dalam dunia bisnis karena di dunia bisnis terdapat pemasaran serta interaksi antara konsumen dan produksi, apabila perusahaan memproduksi barang atau jasa dengan mutu yang tinggi maka konsumen akan merasa terpenuhi apa yang diinginkannya, sehingga perusahaan akan semakin meningkat. Akan tetapi, seiring berkembangnya zaman dan kuatnya analisis para pemerhati pendidikan, dari teori mutu yang biasa diterapkan pada dunia bisnis, dapat juga diterapkan dalam dunia pendidikan.

Bahkan bukan hanya itu saja, dengan adanya konsep mutu tersebut, muncul standar mutu yang *nota bene* berfungsi untuk melihat tingkat tinggi dan rendahnya lembaga tersebut dalam menjalankan konsep mutu dilembaga masing-masing, sehingga para *stakeholder* lembaga pendidikan formal terdorong untuk menjadi yang terbaik dalam segi mutu/kualitas.

Istilah *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu di Indonesia dikenal dengan gugus Kendali Mutu (TQM) pertama kali lahir sebagai respons terhadap munculnya persoalan “krisis produktivitas”. Fenomena ini mencuat di dunia industri yang melibatkan negara-negara industri terutama di Jepang dan Amerika pada tahun 1970-an dan 1980-an. Pada saat itu banyak banjir barang buatan Jepang di pasar Amerika dan Kanada. Sementara itu, di Amerika Utara berada dalam periode dengan inflasi tinggi dan pengangguran yang tinggi adalah karena krisis produktivitas. Oleh karena itu, pemecahannya disarankan untuk meningkatkan produktivitas. Akan tetapi, persoalannya ternyata tidak sesederhana itu, karena unsur pembentuk produktivitas yang terdiri dari *input* dan *output* dari proses banyak jenisnya (Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, 2009).

Munculnya berbagai persoalan tersebut pada akhirnya membawa solusi dengan memberikan perhatian pada faktor manusia. Bagaimana mengarahkan karyawan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai kepuasan yang lebih besar, memperoleh motivasi yang lebih tinggi dan dengan demikian menjadi lebih produktif? Kuncinya terletak dalam partisipasi karyawan pada semua tingkatan dalam organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga muncul konsep “Gugus

Kendali Mutu” (TQM) atau disebut juga *Quality Control Circle* (QCC). Sejalan dengan arus globalisasi, istilah TQM atau QCC semakin sering digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam upaya menuju TQM atau manajemen mutu terpadu. Suatu sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.

Dari konsep di atas, penulis akan menjelaskan secara detail mengenai konsep mutu dan *Total Quality Management* atau manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan kemudian bagaimana implikasinya agar dapat diaplikasikan oleh para *stakeholder* atau pemimpin lembaga pendidikan.

B. Manajemen Kepemimpinan dan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam pembahasan mengenai mutu pendidikan ini, jika di tinjau dari segi definisi memang cukup bervariasi. Akan tetapi, sebelum menjelaskan secara terperinci berdasarkan para pengamat, dan ahli pendidikan, di sini penulis terlebih dahulu mendefinisikan mutu pendidikan secara terpisah, karena kata “mutu” dan “pendidikan” keduanya mempunyai makna tersendiri.

Secara leksikal, dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* yang dirilis oleh Depdiknas, bahwa makna mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, keadaan, taraf, atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).

Mulyasa (2011) mengutip dari Depdiknas, beliau menambahkan bahwa secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.

Adapun Usman (2008) dalam bukunya “*Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*” bahwa definisi mutu memiliki

konotasi yang bermacam-macam bergantung orang yang memakainya. Sedangkan Suyadi (2004) menambahkan mutu berasal dari bahasa latin yakni “Qualis” yang berarti *what kind of* (tergantung kata apa yang mengikutinya). Beliau menambahkan mutu menurut Deming ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Sedangkan Juran mengatakan bahwa mutu ialah *quality is fitness for use* artinya produk yang layak untuk dipakai.

Sallis yang dikutip Usman (2008) mengemukakan bahwa mutu adalah konsep yang absolut dan relatif. Mutu yang absolut ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi. Adapun Umiarso dan Gojali (2011) menginterpretasikan dari definisi Sallis di atas, dalam arti absolut, mutu dapat disamakan juga dengan sifat baik, cantik, dan benar.

Dengan demikian, penulis dapat mengambil intisari dari definisi di atas, bahwa mutu pada hakekatnya dapat digunakan kapan saja, dan apa saja sesuai dengan objek yang terkait. Misalnya jika yang akan dipromosikan atau yang menjadi fokusnya adalah lembaga satuan pendidikan, maka yang harus dilakukan oleh *stakeholder* melihat kebutuhan pelanggan atau minat peserta didik. Apakah memfokuskan dengan keunggulan materinya? Seperti mengadakan ekstra kurikuler 5 bahasa dan didatangkannya *native speaker* sesuai dengan ahlinya dalam materi 5 bahasa tersebut yang tidak ada pada lembaga lainnya, artinya adanya ke-khasan pada lembaga tersebut dari pada lembaga lainnya yang biasa-biasa saja.

Kemudian definisi dari pendidikan itu sendiri berdasarkan *Kamus Besar Bahasa Indonesia* adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan; proses, cara, perbuatan mendidik.

Oemar Hamalik (2007) mendefinisikan pendidikan yakni suatu proses sosial, karena berfungsi memasyarakatkan anak didik melalui proses sosialisasi di dalam masyarakat tertentu.

Artinya pendidikan merupakan faktor yang paling mempengaruhi kehidupan manusia. Karena dengan pendidikan orang sering diasah, diasuh, dan diasih, baik melalui pendidikan yang bersifat formal maupun non formal. Dengan pendidikan pula manusia dapat menemukan hakekat kedewasaannya untuk menentukan makna hidupnya sendiri.

Dari dua kata yang didefinisikan dalam makna yang berbeda di atas, sehingga mutu pendidikan tentu dapat diartikan: terampil, mampu sesuai dengan tingkat pendidikannya, jujur dan yang terpenting lagi adalah moralnya baik. Manusia dinilai bukan karena sertifikat, ijazah, harta tapi kemampuannya berbuat, jujur dan moralnya terpuji (Udin, website).

Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan yang termuat dalam buku panduan manajemen sekolah yang dikutip oleh Sri Minarti (2011), adalah 1) siswa: kesiapan dan motivasi belajarnya; 2) guru: kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal); 3) kurikulum: relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya; 4) sarana dan prasarana: kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran; dan 5) masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi): partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah.

Mutu pendidikan yang diinginkan tidak datang secara spontan begitu saja, akan tetapi harus dibutuhkan *planning* dalam proses perubahannya, sesuai dengan apa yang diterangkan oleh Sallis, yang dikutip oleh Rohiat (2009), ia menegaskan:

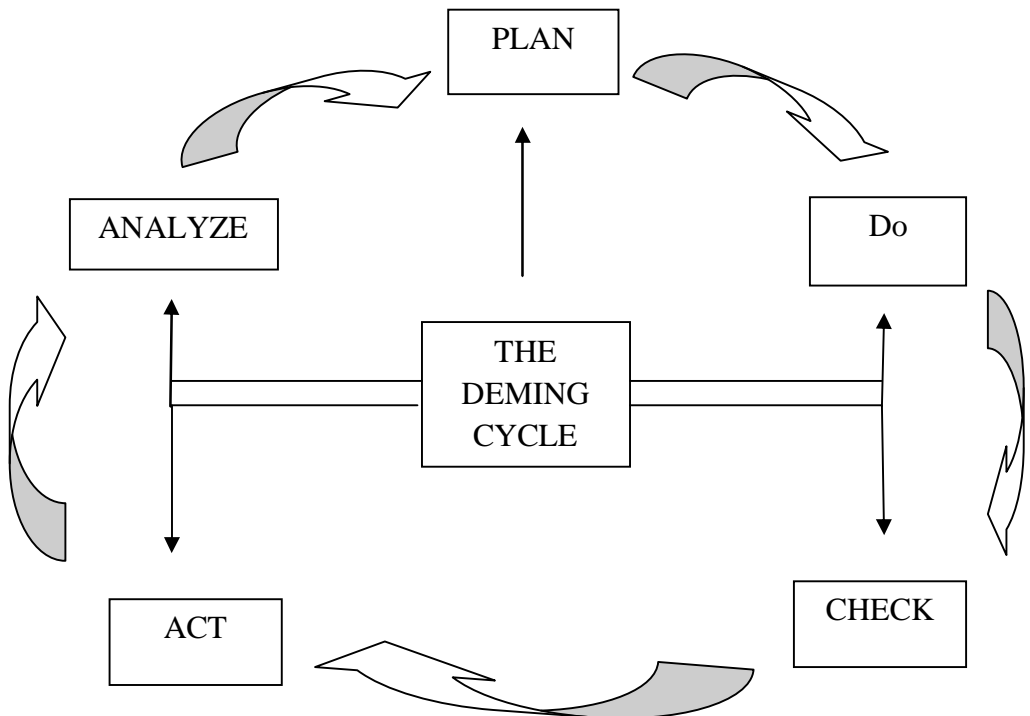
“Quality does not just happen. It must be planned for. Quality need to be approached systematically using a rigorous strategic planning process. Strategic planning is one of the major plants to TQM, without clear long-term direction the institution cannot plan for quality improve.”

Artinya kualitas dalam dunia pendidikan tidak akan terjadi secara spontan begitu saja, mutu yang diinginkan tersebut harus direncanakan terlebih dahulu dengan sistematis. Mutu perlu

menjadi sebuah bagian penting dalam strategi sebuah institusi dan untuk meraihnya wajib menggunakan pendekatan yang sistematis dengan menggunakan proses perencanaan yang matang. Perencanaan strategi merupakan salah satu bagian dalam upaya peningkatan mutu.

Vincent Gaspersz (2005) menegaskan bahwa siklus Deming di kembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan menfokuskan sumber daya semua departemen (riset, desain, produksi, dan pemasaran) dalam suatu usaha kerja sama untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Gambar 1 Siklus Analisis Deming



Fandy dan Anastasia (2003), mereka menyatakan bahwa tahap-tahap siklus Deming terdiri dari:

- a. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*plan*)

- b. Menghasilkan produk (*do*)
- c. Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*check*)
- d. Memasarkan produk tersebut (*act*)
- e. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*)

Dengan demikian dapat kita hubungkan teori di atas, dengan lembaga pendidikan yang mendorong untuk pencapaian kualitas yakni *Plan* yang dinamakan perencanaan, merupakan hal yang vital atau pokok dalam merencanakan konsep lembaga pendidikan yang dapat diterima bukan hanya internal lembaga saja. Akan tetapi, eksternal atau lingkungan juga sangat berpengaruh karena pelanggan merupakan bagian terpenting menuju lembaga yang berkualitas. Kemudian *Do* dikerjakan atau dalam tahap pengaplikasian, ketika konsep lembaga telah dihasilkan maka fungsi kedua ini diberlakukan dengan semangat perubahan kualitas dan setelah itu *Check* atau memeriksa kembali bahan yang telah dipersiapkan, apakah telah sempurna komponen-komponen penting dalam membangun lembaga berkualitas dan mengidentifikasi apa saja kekurangan dari konsep tersebut untuk dijadikan bahan pengevaluasian untuk dikemudian hari dan terakhir *Act* (bertindak) tentunya tindakan ini sangat dibutuhkan jika dalam proses tersebut belum sempurna atau stagnan, sama seperti halnya evaluasi atau melakukan penilaian terhadap bahan atau konsep yang telah dijalankan oleh para pendorong mutu sehingga selalu menimbulkan sebuah konsep baru untuk dipertimbangkan kembali dalam melakukan perubahan lembaga secara komprehensif.

Dalam rumusan Tim Dosen AP UPI (2009) tentang manajemen pendidikan mereka menyatakan bahwa pendidikan dianggap sebagai suatu investasi yang paling berharga dalam bentuk peningkatan kualitas sumber daya insani untuk pembangunan suatu bangsa. Sering kali kebesaran suatu bangsa diukur dari sejauh mana masyarakatnya mengenyam pendidikan. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki oleh suatu masyarakat, maka semakin majulah bangsa

tersebut. kualitas pendidikan tidak saja dilihat dari kemegahan fasilitas pendidikan yang dimiliki, tetapi sejauhmana *output* (lulusan) suatu pendidikan dapat membangun sebagai manusia yang paripurna sebagaimana tahapan pendidikan tersebut.

Senada dengan di atas, Mulyadi (2010), mengemukakan pendidikan yang berfokus pada mutu menurut konsep Juran adalah bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna seperti siswa dan masyarakat. Menurut Philip B. Crosby, mutu adalah sesuai yang disyaratkan atau distandarkan (*conformance to require*), yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik input-nya, prosesnya maupun *output*-nya. Oleh karena itu mutu pendidikan yang diselenggarakan sekolah dituntut untuk memiliki baku standar mutu pendidikan. Mutu dalam konsep Deming, adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Dalam konsep Deming, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan keluaran, baik pelayanan dan lulusan yang sesuai kebutuhan atau harapan pelanggan (pasar) nya.

Usman menegaskan bahwa mutu di bidang pendidikan meliputi *input*, proses, *output* dan *outcome*. *Input* dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEMB (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Menyenangkan, dan Bermakna). *Output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.

2. Mengukur Mutu Pendidikan

Cara mengukur efektivitas pendidikan menurut Wiley dikutip oleh Eko adalah yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan standar adalah kinerja belajar siswa, praktek pembelajaran, dan perilaku kepemimpinan Sementara itu, Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan pentingnya menjamin suana dan

proses belajar dengan menetapkan standar pada 8 komponen sistem pendidikan (<http://ekookdamezs.blogspot.com/>).

Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang dikutip oleh Tobroni (<http://tobroni.staff.umm.ac.id/>), sekolah dikatakan baik apabila memiliki delapan kriteria: (1) siswa yang masuk terseleksi dengan ketat dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan prestasi akademik, psikotes dan tes fisik; (2) sarana dan prasarana pendidikan terpenuhi dan kondusif bagi proses pembelajaran, (3) iklim dan suasana mendukung untuk kegiatan belajar, (4) guru dan tenaga kependidikan memiliki profesionalisme yang tinggi dan tingkat kesejahteraan yang memadai, (5) melakukan improvisasi kurikulum sehingga memenuhi kebutuhan siswa yang pada umumnya memiliki motivasi belajar yang tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya, (6) jam belajar siswa umumnya lebih lama karenatuntutan kurikulum dan kebutuhan belajar siswa, (7) proses pembelajaran lebih berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada siswa maupun wali siswa, dan (8) sekolah unggul bermanfaat bagi lingkungannya.

Akan tetapi, bagaimana kita mengukur pendidikan dengan pencapaian mutu sesuai dengan standar yang ditentukan di atas, Tobroni mengidentifikasi terdapat empat pendekatan yang dapat dijadikan sebagai alat ukur pendidikan tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Pendekatan tujuan (*objective approach*), beliau berpendapat bahwa mengukur keefektifan sekolah berdasarkan pencapaian tujuan dapat dikatakan sebagai pendekatan klasik, namun demikian tetap merupakan cara yang fungsional, efektif-efisien dan mudah. Hanya saja penggunaan pendekatan ini perlu disertaidengan beberapa catatan: (1) tujuan sekolah tidak semata-mata diukur berdasarkan prestasi murid apalagi hanya prestasi akademik; (2) sekolah sebagai organisasi juga memiliki ukuran keefektifan seperti kepuasan dan prestasi kerja guru,partisipasi dan kepuasan wali murid sebagai

pelanggan (*customer*), keefektifan kepemimpinan, kelangsungan organisasi sekolah dan lain sebagainya. Penetapan keefektifan sekolah yang hanya dilihat dari kemampuan akademik siswa semata jelas berangkat dari paradigma pendidikan yang tidak memadai, yaitu paradigma yang memisahkan pendidikan dari kehidupan. Pendidikan yang baik adalah pendidikan yang mempersiapkan murid untuk menghadapi kehidupan.

- b. Pendekatan Proses (*process approach*), menurut Gibson yang dikutip Tobroni dalam bukunya "*Organisasi Perilaku Struktur Proses*" mengemukakan, pendekatan proses atau pendekatan sistem menekankan pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan. Beliau berpendapat bahwa analisis keefektifan organisasi menurut pendekatan ini terfokus pada perilaku organisasi secara intern dan ekstern. Secara intern yang dikaji adalah bagaimana dan mengapa orang (guru) di dalam organisasi (sekolah) melaksanakan tugas individual dan kelompok. Secara ekstern yang dikaji adalah transaksi dan kolaborasi (dialektika) organisasi sekolah dengan organisasi, lembaga atau pihak lain.

Beliau juga menambahkan Penetapan pendekatan proses dalam menilai keefektifan sekolah menurut Hoy dan Ferguson didasari oleh dua asumsi: pertama, organisasi sekolah merupakan sebuah sistem yang terbuka yang harus mampu memanfaatkan dan merefleksikan lingkungan sekitarnya. Kedua, organisasi sekolah merupakan sebuah sistem yang dinamis, dan begitu menjadi besar, kebutuhannya semakin kompleks, sehingga tidak mungkin didefinisikan hanya melalui sejumlah kecil tujuan organisasiseperti prestasi murid semata. Keefektifan suatu sekolah diukur pada proses organisasional termasuk di dalamnya proses pembelajaran.

Dan masih banyak lagi faktor yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam peningkatan lembaga pendidikan yang ditinjau dari pendekatan proses ini.

- c. Pendekatan Kelangsungan Pembaharuan (*Continuous Improvement Approach*), pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa organisasi sekolah diibaratkan sebagai organisme yang hidup. Ia mengalami masa pendirian, pertumbuhan, perkembangan, dan seterusnya. Beliau mengutip Etzioni dalam bukunya "Modern Organizations" mengatakan bahwa pendekatan kelangsungan organisasi merupakan dimensi lain dari pendekatan sistem dalam analisis keefektifan organisasi. Sementara menurut Sergiovanni pendekatan respon lingkungan pada dasarnya merupakan dimensi lain yang melengkapi pendekatan pencapaian tujuan dan pendekatan proses dalam menetapkan sekolah yang efektif. Oleh karena itu, Sergiovanni menyarankan kepada para kepala sekolah, teoritis, dan peneliti agar tidak mempertentangkan kedua model pendekatan ini atau memilih salah satu diantaranya. Sebaliknya, pendekatan tujuan yang digabungkan dengan pendekatan proses dan pendekatan kelangsungan organisasi akan lebih komprehensif didalam memahami kesuksesan sekolah.
- d. Dan terakhir adalah Gabungan dari ketiga pendekatan, yakni Sebuah teori senantiasa berangkat dari paradigma tertentu yang sifatnya spesifik dan parsial dalam melihat realitas. Demikian juga ketiga perspektif pendekatan (teoritik) terhadap sekolah yang efektif sebagaimana telah dikemukakan. Sifat teori senantiasa spesifik, mendalam dan bahkan ekstrem. Apabila ketiga perspektif teoritik tersebut digabungkan, diharapkan akan memperoleh gambaran yang utuh, mendalam dan terintegrasi tentang sekolah yang efektif.

Jadi, melalui 4 pendekatan yang telah di paparkan di atas, dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk melihat bagaimana sekolah atau lembaga pendidikan berkualitas.

3. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*

Definisi MMT (TQM), seperti definisi-definisi lainnya, berbeda-beda tergantung sudut pandang orang yang mendefinisikannya. Akar dari MMT ialah QC, kemudian berkembang menjadi QA dan akhirnya menjadi MMT.

Sebelum penulis menjelaskan manajemen mutu terpadu pendidikan (MMTP), penulis ingin menjelaskan beberapa penekanan dari Manajemen mutu terpadu (TQM) itu sendiri. Menurut Edward Sallis (2006), manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal.

TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah dalam pembicaraan. TQM bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM bukanlah sebuah tugas yang hanya dikerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada para bawahannya.

Kata “*Total*” (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata “*Management*” dalam TQM berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah manajer bagi tanggungjawabnya masing-masing.

Sallis menambahkan program-program TQM tidak harus menggunakan nama TQM. Beberapa organisasi memasukkan filosofi TQM dengan menggunakan nama yang mereka pilih. Misalnya, jika sekolah tertentu merasa lebih baik memberi nama “*Pupils First*” atau “*The School Improvement Program*”, maka itu adalah kebebasan mereka. Yang terpenting bukanlah nama, tapi yang terpenting adalah pengaruh dari program mutu tersebut

terhadap kultur sekolah. Pelajar dan orang tua akan tertarik pada perubahan yang diciptakan oleh sekolah, bukan pada namanya.

Sudiyono (2004) menggaris bawahi bahwa manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) merupakan suatu sistem nilai yang mendasarkan dan komprehensif dalam mengelola organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keberlanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh *stakeholder* organisasi bersangkutan.

Sedangkan Hadari Nawawi (2005) mengemukakan tentang karakteristik TQM yang berangkat dari beberapa definisi yang diangkat oleh para ahli antara lain sebagai berikut:

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- d. Memiliki komitmen jangka panjang
- e. Membutuhkan kerjasama tim
- f. Memperbaiki proses secara kesinambungan
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali
- i. Memiliki kesatuan yang terkendali
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana paling tidak ada empat prinsip utama yang diperlukan dalam TQM (*Total Quality Management*) antara sebagai berikut:

- a. Kepuasan pelanggan
- b. Respek terhadap setiap orang
- c. Manajemen berdasarkan fakta
- d. Perbaikan berkesinambungan

Sri menegaskan *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu dalam bidang pendidikan tujuan akhirnya adalah meningkatkan kualitas, daya saing bagi output (lulusan) dengan indikator adanya kompetensi, baik intelektual maupun keterampilan serta kompetensi sosial siswa/lulusan yang tinggi. Dalam mencapai hasil tersebut, implementasi TQM di dalam organisasi pendidikan (sekolah) perlu dilakukan dengan sebenarnya tidak dengan setengah hati. Dengan memanfaatkan semua entitas kualitas yang ada dalam organisasi, pendidikan kita tidak akan jalan di tempat seperti saat ini.

Perlu diketahui bahwa penekanan implementasi konsep MMTP ini adalah pelanggan. Dalam MMTP, pelanggan merupakan raja atau yang berkuasa, yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya.

Terkadang muncul kesalahpahaman dalam implementasi konsep ini, Usman membagi menjadi 3 kesalahan dalam memahami konsep ini antara lain sebagai berikut: 1. MMTP bukanlah suatu beban atau gangguan dan tidak dibuat untuk anda; 2. MMTP bukanlah pekerjaan untuk seseorang atau agenda lainnya kecuali agendanya sama dengan keinginan pelanggan; 3. MMTP bukanlah sesuatu yang hanya dikerjakan oleh para manajer senior kemudian memberikan petunjuknya kepada bawahannya. Akan tetapi, MMTP adalah totalitas yang memerintahkan setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam upaya melakukan peningkatan dan perbaikan. MMTP diartikan sebagai setiap orang dalam lembaga apa pun yang status, posisi, dan perannya adalah manajer dari tanggung jawab yang dimilikinya.

MMTP menyangkut filosofi dan metodologi. Filosofinya ialah pola pikir untuk mengadakan perbaikan terus-menerus, dan metodologinya ialah menjelaskan alat-alat dan teknik-teknik seperti curah pendapat dan analisis medan kekuatan yang digunakan sebagai sarana untuk melakukan perbaikan terus-menerus.

Sehingga Usman menyimpulkan bahwa MMTP adalah budaya peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus, fokus pada

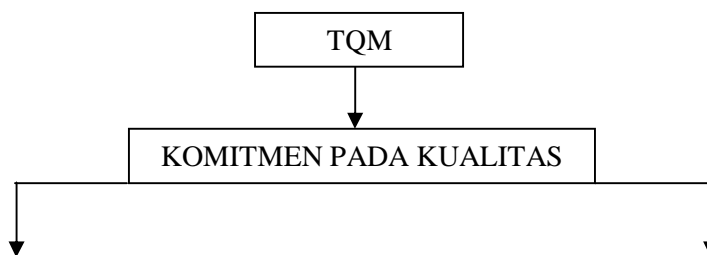
pelanggan sekolah demi kepuasan jangka panjangnya, dan partisipasi warga, sekolah, keluarga, masyarakat dan pemerintah.

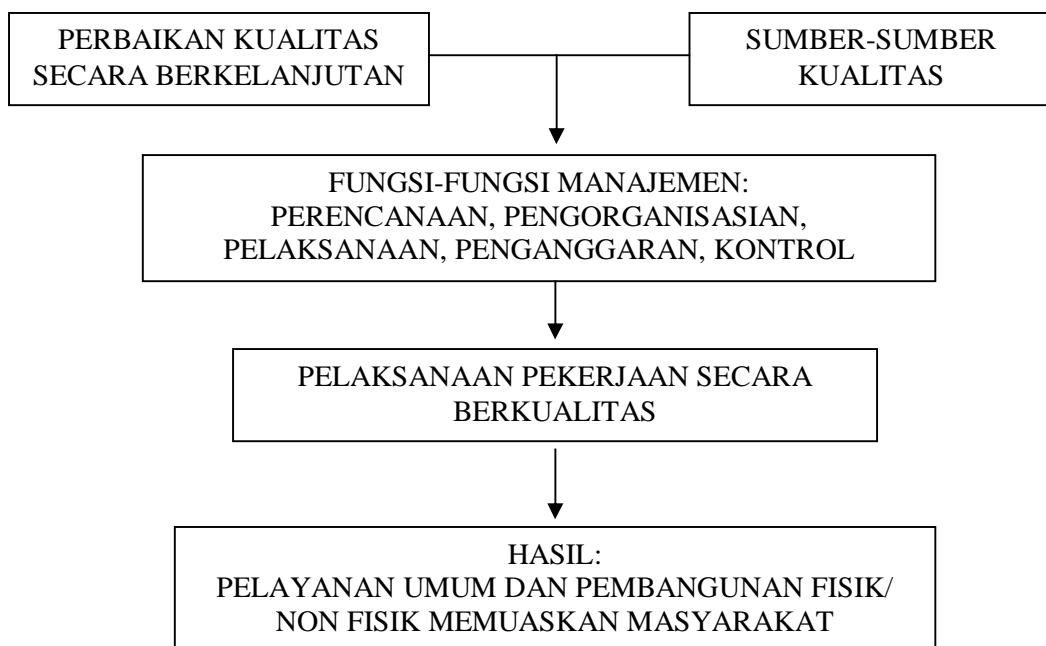
Senada dengan pernyataan di atas, Tim Dosen Adminitrasi Pendidikan UPI (488-489), menambahkan beberapa prinsip yang terkait dengan Mutu Total Pendidikan (TQE) atau TQM atau MMTP antara lain sebagai berikut:

- a. Komitmen manajemen total. TQE merupakan perubahan budaya yang bersifat organisasional sama halnya dengan sebuah cara hidup baru bagi setiap orang. Sebelum orang melakukan perubahan, mereka harus percaya bahwa kepemimpinan atas terikat dengan budaya mutu. Hal ini harus mengharuskan dewan/badan sekolah dan petugas administrasi sekolah untuk menggunakan dan menerapkan elemen serta prinsip mutu total pendidikan terlebih dahulu
- b. Selalu mengutamakan pelanggan
- c. Komitmen terhadap tim kerja
- d. Komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri
- e. Komitmen terhadap peningkatan yang berkesinambungan
- f. Komitmen terhadap keyakinan pada potensi individu dan tim
- g. Komitmen terhadap mutu

Sri Minarti (2011: 369), jika digambarkan dalam bentuk skema bahwa komitmen kualitas manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) dalam pendidikan sebagai berikut:

Skema 1
Komitmen Kualitas Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dalam Pendidikan





Adapun perbandingan antara pendidikan tradisional dan TQE yang dirancang oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (497-498) sebagai berikut:

Tabel 1
Perbandingan Pendidikan Tradisional dan TQE

Komponen	Pendidikan Tradisional	TQE
Persepsi		
Komitmen	Dimiliki oleh para profesional	Dimiliki oleh setiap orang
Ketepatan persepsi	Setiap orang mengetahui kebenarannya	Hanya tim yang memiliki data yang mengetahui kebenarannya
Pemikiran	Deduktif	Induktif dan deduktif

Tanggung jawab atas perilaku	Dimiliki oleh sekolah	Dimiliki oleh semua individu
Masalah itu adalah	Personal sekolah, kadangkala orang tua dan guru	Orang-orang yang paling dekat dengan masalah dan solusinya
Tanggung jawab atas mutu	Personel sekolah Dewan, administrasi, guru	Setiap orang
Sumber pengetahuan	Setiap orang	Setiap orang
Pelanggan sebenarnya adalah Pelanggan idealnya adalah	Murid	Komunitas
Inovasi	Dugaan	Komunitas
Berpikir berbeda	Dugaan	Sangat menarik
Diatur dengan angka	Normal	Sangat menarik
Sekolah seperti bisnis	Tidak	Dugaan Nyata sekali
Mutu plus biaya	Mutu itu mahal	Mutu itu gratis
Jaminan mutu	Tidak ada yang	Kontrol mutu total

	pasti	
Peran		
Orang tua	Menghasilkan anak, bereaksi	Melayani guru
Murid	Menghadiri sekolah	Mencari informasi, mendapatkan informasi, membutuhkan, agen jasa
Guru	Mengajar, mengontrol, menjadi segalanya	Membimbing, mengajar murid
Prinsip Administrasi	Mengontrol, mengarahkan, mengatur, merencanakan	Menyingkirkan rintangan merencanakan, mengatur
Dewan	Memonitor penerapan kebijakan dan mendukung sekolah	Bertindak sebagai nara sumber, menyingkirkan rintangan
Komunitas	Menciptakan kebijakan Memilih dewan dan menyediakan sumber-sumber	Menunjukkan jalan Mengenali persyaratan dan menyediakan sumber-sumber
Program-program		
Kurikulum	Diputuskan oleh	Diputuskan oleh

	negara bagian dan pemerintahan federal dan “kebutuhan”	keputusan pelanggan
Instruksi	Kontrak-kontrak guru dan agensi-agensi akreditasi	Diputuskan oleh keputusan pelanggan
Fiskal	Diputuskan oleh alokasi menurut peraturan birokratis	Dibagi berdasarkan prioritas kebutuhan pelanggan dan dikendalikan oleh nilai tambah
Personel	Diputuskan oleh politik, akreditasi, dan negara bagian atau peraturan lainnya	Diputuskan oleh penilaian penampilan kebutuhan pelanggan
Pengelolaan fasilitas	Digerakkan oleh biaya	Digerakkan secara instruksional
Layanan pendukung	Digerakkan secara politik	Digerakkan secara instruksional
Layanan di dalam	Membosankan dan diperintah	Bersifat menciptakan dan sukarela
Layanan transportasi dan makanan	Diperintah	Biaya mutu Fungsionaris (pejabat)

Penilaian kebutuhan		
Organisasional		
Tim	Atletik dan debat	Pemecahan masalah dan sumber
Budaya	Manajemen krisis	Tim tindakan korektif, peningkatan berkesinambungan
Struktur Organisasi	Hierarki, politis, respons, dan birokratis 1 sampai 5 tahun	Terpadu dan tetap 4 sampai 12 tahun
Perencanaan Rencana strategis	Mandat negara bagian	Digerakan dengan bermutu
Pengelolaan sekolah	Prinsip yang berpusat	Dewan mutu terpusat

4. *Peran Manajer dan Pemimpin dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*

Kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.

Peters dan Austin yang dikutip oleh Edward Sallis (2006: 171-172), mereka pernah meneliti karakteristik tersebut dalam bukunya “*A Passion For Excellence*”. Penelitian tersebut meyakinkan mereka bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu, sebuah gaya yang mereka sebut dengan *Management by*

Walking About (MBWA) atau manajemen dengan melaksanakan. Keinginan untuk unggul tidak bisa dikomunikasikan dari balik meja. MBWA menekankan pentingnya kehadiran pemimpin dan pemahaman atau pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Gaya kepemimpinan ini mementingkan komunikasi visi dan nilai-nilai institusi kepada pihak-pihak lain, serta berbaur dengan para staf dan pelanggan.

Peter dan Austin memberi pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul *“Excellence In School Leadership”*. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini:

- a. Visi dan simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b. MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi
- c. ‘Untuk para pelajar’ istilah ini sama dengan ‘dekat dengan pelanggan’ dalam pendidikan. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- d. Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- e. Menciptakan rasa ‘kekeluargaan’. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orang tua, guru dan staf institusi
- f. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Fungsi utama pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan antara lain sebagai berikut:

- a. Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi

- b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu
- c. Mengkomunikasikan pesan mutu
- d. Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi
- e. Mengarahkan perkembangan karyawan
- f. Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain.
- g. Saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata. Kebanyakan persoalan yang muncul adalah hasil dari kebijakan institusi dan bukan kesalahan staf
- h. Memimpin inovasi dalam institusi
- i. Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat
- j. Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural
- k. Membangun tim yang efektif
- l. Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan

Josep Juran, ada 10 langkah untuk meningkatkan mutu, yaitu;

- a. *Build awareness of opportunities to improve* (membangun kepedulian untuk perbaikan/peningkatan)
- b. *Set goals for improvement* (menentukan tujuan-tujuan untuk peningkatan)
- c. *Organize to reach goals* (mengorganisasi untuk pencapaian tujuan)
- d. *Provide training* (menyelenggarakan pelatihan)
- e. *Carry out project to solve problems* (mendorong pembangunan pemecahan masalah)
- f. *Report progress* (melaporkan perkembangan)
- g. *Give recognition* (memberikan pengakuan)
- h. *Communicate results* (mengkomunikasikan hasil-hasil)
- i. *Keep score*

- j. *Maintain momentum by making annual improvement part of the regular systems and processes of the company* (menjaga momentum dengan membuat peningkatan tahunan sebagai bagian dari sistem dan proses regular perusahaan).

Bukan hanya komponen di atas, ada 13 hal yang perlu dimiliki oleh seorang pimpinan dalam TQM, yaitu:

- a. Pembuatan keputusan bagi pimpinan didasarkan pada data, bukan hanya pendapat saja
- b. Pimpinan berperan sebagai pelatih dan fasilitator bagi setiap anggota organisasi
- c. Pimpinan terlibat secara aktif dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan melalui berbagai pendekatan
- d. Pimpinan harus berupaya membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas
- e. Pimpinan harus berupaya membangun dan memelihara kepercayaan anggotanya untuk komitmen terhadap pembangunan mutu organisasi
- f. Pimpinan harus paham betul bagaimana mengapresiasi terima kasih kepada anggota organisasi yang berhasil/berjasa
- g. Secara aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram
- h. Perilaku dalam organisasi diorientasikan pada pelanggan internal/eksternal
- i. Memiliki keterampilan dalam menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat
- j. Memiliki kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan
- k. Mau mendengar dan menyadari berbagai kekurangan dan kesalahan anggota organisasi

- l. Selalu berusaha memperbaiki sistem dan banyak berimprovisasi secara terus-menerus
- m. Bersedia belajar kapan saja dan di mana saja secara terus-menerus.

C. Kesimpulan

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah: terampil, mampu sesuai dengan tingkat pendidikannya, jujur dan yang terpenting lagi adalah moralnya baik. Manusia dinilai bukan karena sertifikat, ijazah, harta tapi kemampuannya berbuat, jujur dan moralnya terpuji. Walaupun banyak sekali rumusan definisi yang telah dipaparkan di atas.

Dalam konsep MMT (Manajemen Mutu Terpadu) atau yang sering dikenal dengan nama *Total Quality Management* (TQM), sudah lama diperkenalkan oleh salah satu pakar Manajemen yakni Frederick Taylor sekitar tahun 1920-an, yang awal mulanya dipakai untuk menyorong tingkat tinggi rendahnya sebuah pemasaran pada perusahaan atau bisnis.

Seiring dengan berkembangnya zaman yang semakin pesat, TQM digunakan bukan hanya di bidang pebisnisan akan tetapi merambah ke bidang pendidikan juga. Karena melihat realitas yang ada bahwa fungsi lembaga pendidikan dalam implementasinya hampir sama seperti perusahaan. Bukan hanya itu, untuk meningkatkan perusahaan butuh pengorganisasian yang handal dalam menyorong kebutuhan para konsumen atau pelanggan, nah begitupun pendidikan. Hanya saja dalam memproduksi sesuatu yang membedakan antara keduanya, kalau perusahaan dalam memproduksi sesuatu berbentuk barang seperti tekstil, sepatu, mobil, motor dan lain-lain. Sedangkan lembaga pendidikan menawarkan produknya berupa *quality* (kualitas) jasa, dan mendidik seseorang sesuai dengan kebutuhan pelanggan untuk mencapai *skill* individu paripurna. Sehingga TQM di sini, sangat relevan sekali digunakan untuk lembaga pendidikan dengan mengacu pada prinsip dan karakteristik TQM dalam mencapai mutu pendidikan.

Daftar Pustaka

- Departemen Pendidikan Nasional. 1999. *Kamus Besar bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Utama.
- Hamalik, Oemar. 2007. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Offline.
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah; Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyasa, H. E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik Organisation-Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Prawirosentono, Suyadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah; Teori dan Praktek*. Bandung: Refika Aditama.
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dkk. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sudiyono. 2004. *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Tim Dosen AP UPI. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tobroni. <http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/25/teori-teori-tentang-mutu-sekolah/>
- Umiarso dan Imam Gojali. 2011. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Jakarta: IRCiSoD.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. 2009. *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

[http://ekookdamezs.blogspot.com/cara-mengukur-efektivitas-
pendidikan.html](http://ekookdamezs.blogspot.com/cara-mengukur-efektivitas-
pendidikan.html).

[http://udin-ngantok.blogspot.com/2010/11/peningkatkan-mutu-
pendidikan-i.html](http://udin-ngantok.blogspot.com/2010/11/peningkatkan-mutu-
pendidikan-i.html).